

ТЕМА 5. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗМІНИ

1. Навчання та зміни
2. Види компетентностей
3. Управління індивідуальними змінами
4. Підходи до проведення індивідуальних змін
5. Теорії навчання. Модель Д.Колба. Таксономія Блума

1. Навчання та зміни

Перший рівень змін, що відбуваються в організації – це індивідуальні зміни. Адже підвищення ефективності діяльності компанії можливе тільки за рахунок підвищення ефективності її співробітників. Сучасні організації потребують не тільки високопрофесійного персоналу сьогодні, але й здатного до професійного зростання і саморозвитку в майбутньому. Змінюються зовнішні умови функціонування організацій, змінюються продукти і технології їх виготовлення, впроваджуються нові прийоми та методи управління, тому знання та навички співробітників не можуть залишатися сталими. Основним інструментом ефективного управління персоналом було і залишається навчання. Без організації професійного навчання, працівники втрачають мотивацію, а компанія – можливість досягнути стратегічних цілей.

Розвиток персоналу (зміни) – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо[19, с. 148]

Завданням розвитку персоналу організації є:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення[19, с. 151].

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Професійне навчання є одним із елементів системи розвитку персоналу.

Професійне навчання - це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних

навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому[19, с. 153].

Результатом професійного навчання є підготовленість людини до певного виду праці.

Відправною точкою організації навчання в організації є аналіз відповідності існуючих професійних умінь та знань потребам організації. Необхідність навчання визначають виходячи із:

- Результатів атестації;
- Побажань працівників;
- Стратегічних цілей організації.

Розрізняють три види навчання:

1. Підготовка кадрів - планомірне і доцільно впорядковане навчання й випуск кваліфікованих кадрів всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і всіма засобами спілкування.

2. Підвищення кваліфікації кадрів - навчання кадрів з удосконалення знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку з зростанням вимог до професії, чи підвищенням на посаді.

3. Перепідготовка кадрів - навчання кадрів з єдиною метою освоєння нових знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією чи зміненими вимогами до змісту та результатів праці.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності.

2. Види компетенцій

Для ефективної роботи в організації потрібні не тільки професійні знання і навички, але й оволодіння певними компетенціями. **Компетентність** – це дещо ширше поняття ніж ступінь кваліфікації працівника, вона дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі види компетентності:

1) **функціональна (професійна) компетентність**: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності лежить професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) **інтелектуальна компетентність** - виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) **ситуативна компетентність** - означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) **часова компетентність** - відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) **соціальна компетентність** - передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтерактивні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник – підлеглий", так і по горизонталі – "працівники одного рівня", а також спілкування з контрагентами підприємства (постачальники, споживачі, банки, органи місцевого державного управління, тощо).

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- уміння швидко і правильно передавати інформацію;
- уміння налагоджувати комунікації;
- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і

гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому[10, с.61-62]

3. Управління індивідуальними змінами

Кризова економічна ситуація у країні не знижує попит на висококваліфіковані кадри. Зростає попит на програми розвитку та якісних змін працівників, та обмеження бюджету накладає свій відбиток на пошук технологій навчання відповідно до потреб компанії, її стратегічних цілей.

Одним із важливих інструментів розвитку персоналу є план індивідуальних змін.

Це річний план розвитку працівника, що складається, зазвичай, у кінці або на початку року за результатами щорічної оцінки працівника його керівником. Для керівників використовується оцінка методом «360 градусів», тобто з боку керівництва, колег та підлеглих. Рівень виконання індивідуального плану є одним із показників ефективності співробітника. Разом із керівником, працівник узгоджує свої цілі розвитку та програми навчання на наступний період із врахуванням індивідуальних особливостей. Дуже важливо, щоб керівник на протязі року контролював та відмічав досягнення працівника. Це дає персоналу відчувати небайдужість керівництва, почуття відповідності свого зростання згідно із поставленими завданнями та цілями компанії.

Коли цілі поставлені та узгоджені, ресурси виділені, працівник може починати реалізовувати програму розвитку. Для навчання використовуються зовнішні та внутрішні тренінги, курси, конференції. При організації розвитку персоналу на самому підприємстві можуть використовуватись такі інструменти:

1. Коучинг – індивідуальний тренінг, спосіб передачі знань і навичок від більш досвідченого керівника до менш досвідченому.

2. Саморозвиток. Для результативного розвитку співробітників необхідно в першу чергу самому робити кроки до розвитку. Наприклад, поглиблювати теоретичні знання, вивчати спеціальну літературу. Саморозвиток розуміє постійну рефлексію та самопізнання, тобто готовність вчитися на своїх помилках і успіхах, що дозволяє людині постійно розвиватися.

3. Наставництво. Найбільш ефективний спосіб наставництва – спостерігати, як співробітник працює, надаючи зворотний зв'язок для обговорення конкретних аспектів роботи. Зворотній зв'язок служить для повідомлення про позитивні результати та аналізу тих дій, які співробітнику необхідно виправити, скоригувати. Зазвичай наставництво здійснюється нелінійним менеджером співробітника, тоді як коучинг – лінійним менеджером.

4. Ротація – тимчасове переміщення співробітника з однієї ділянки роботи на іншу, з однієї посади на іншу як по горизонталі, так і по вертикалі організаційної структури. Ротація сприяє набуттю знань і навичок, пов'язаних зі специфікою діяльності в різних підрозділах компанії.

5. Делегування – передавання повноважень на нижчі рівні управління. Делегуючи повноваження і завдання, яких співробітник раніше не мав або з якими стикався не безпосередньо, керівник стимулює його розвиток, підштовхує його до придбання нових знань, умінь, розвитку здібностей. Делегування є важливим навиком керівника, оскільки дозволяє і розвивати співробітника, і вивільнити час для свого розвитку.

6. Навчання компетенціям. Навчання співробітника тим компетенціям, котрі необхідні йому для виконання роботи на своїй посаді в майбутньому.

4. Підходи до проведення індивідуальних змін

При проведенні індивідуальних змін використовують біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи.

Біхевіористичний (поведінковий) підхід розглядає людину як об'єкт впливу соціального оточення. Все реакції на подразники, моделі поведінки є результатом спостережень за іншими особистостями – батьками, знайомими, вчителями, видатними особами, тощо. Особистість є результатом взаємодії індивіда і довкілля, яке він прагне взяти та пристосуватись до нього[53].

Основна ідея впровадження змін полягає у тому, що одна людина може впливати на іншу за допомогою заохочень та покарань. Якщо заплановані результати не досягнуто, потрібно проаналізувати сприятливі та несприятливі елементи поведінки працівника. Необхідно визначити індивідуальні особливості особи, які винагороди та покарання найбільш дієві. На основі цього розробити стратегію управління змінами. Успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формування позитивного клімату у колективі, що підкріплене вірою працівника у свої сили та здібності.

Етапи проекту трансформації:

1. Визначення моделей поведінки, що впливають на діяльність людини;
2. Оцінка цих моделей, як часто вони використовуються;
3. Функціональний аналіз моделей, тобто виявлення складових поведінки;
4. Розробка стратегії втручання – які заохочення та покарання потрібно зв'язати з поведінкою, що впливає на процес;
5. Оцінка ефективності стратегії втручання.

При цьому використовуються стратегії підкріплення:

- Матеріальне стимулювання;

- Не фінансове (морально-психологічне);
- Соціальне.

Підхід ґрунтується на мотиваційних моделях теорії Х,У Мак-Грегорі та факторах мотивації Гертцберга.

Доцільно використовувати при змінах у корпоративній культурі, роботі із споживачами.

Когнітивний (пізнавальний) метод – в його основі є спроба пояснити природу контролю людини над своїм існуванням або надати йому певного сенсу. Реакції людини залежать не тільки від впливів довкілля, її поведінка визначається її особистою оцінкою ситуації та її індивідуальними особливостями[53].

Когнітивний підхід акцентує увагу не лише на зовнішніх проявах поведінки, але й на внутрішньому процесі мислення. Змінивши його, можна змінити реакцію працівника на запропоновані зміни. Передбачає розвиток позитивного мислення та обмежувальних переконань працівника.

Недоліки цього підходу: не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивний та негативний вплив.

Психодинамічний підхід - в його основі психоаналіз Фрейда, індивідуальна філософія Адлера та аналітична психологія Юнга. Узагальнюючи ці теорії можна сказати, біологічне та соціальне в особистості перебувають у тісному взаємозв'язку і підсвідомість значно впливає на її поведінку. Разом з тим особистості властива схильність до саморозвитку і змін. Поєднання усвідомлюваного та неусвідомлюваного, яке відбувається в процесі самопізнання, робить індивіда цілісною особистістю, що прагне до самовдосконалення[53].

Психодинамічний підхід підкреслює, що під час змін люди переживають деяку психічну драму і управляти змінами – означає для менеджера допомогти працівнику її пережити. Він корисний для керівників, що мають справу з реакцією персоналу на зміни

Моделі, що застосовуються в даному підході:

- 5 стадій пристосувань до змін Кублер-Росс;
- Крива пристосувань Адамса, Хайеса, Хопсона;
- Моделі Вірджинії Сатир;
- Переломні моменти в процесі змін Вайнберга.

Гуманістично-психологічний підхід – основні характерні риси – це важливість рівня освіченості та досвіду працівника; можливість та бажання прийняття відповідальності за свої дії; люди існують у певному соціально-культурному середовищі[53]. Тому проведення змін передбачає:

- допомогу людині змиритися з самим собою;
- вміння спілкуватися на емоційному рівні;
- **Реальної ефективності** не досягнути без повного емоційного володіння ситуацією.

Для заохочення працівників та побудови системи мотивації змін використовуються ієрархія потреб А. Маслоу, шлях до персонального розвитку Роджерса, гештальт – підхід.

Індивідуальна реакція на зміни у значній мірі залежить від типу особистості.

Найбільш ефективний засіб визначення типу особистості розробили Катаріна Брігге та її дочка Ізабелла Майерс[за матеріалами 57]. Ґрунтується на роботі швейцарського психоаналітика Карла Юнга. Модель визначає 8 різних схильностей особистості у певні моменти, з яких складається індивідуальна комбінація.

Вісім характеристик типів особистості можна представити наступними парами:

- 1) Джерело енергії:
 - a. Екстраверсія – енергія береться із зовнішнього світу, задач та об'єктів;
 - b. Інтроверсія – з внутрішнього світу, думок, почуттів.
- 2) Центр уваги та способи отримання інформації:
 - a. Відчуття пов'язані з органами чуття, сучасним та минулим;

- b. Інтуїція – з можливостями і моделями, з майбутнім
- 3) Спосіб прийняття рішення:
 - a. Мислення – рішення приймаються об’єктивно і логічно на сонові поняття вірного та невірнього;
 - b. Почуття – емпатичне прийняття рішень на основі особистих цінностей;
- 4) Стель життя індивідуума:
 - a. Судження – життя у впорядкованому і передбачуваному світі;
 - b. Сприйняття – життя у більш гнучкому та стихійному світі, де відкриті варіанти вибору і рішення не приймаються до останнього моменту.

Модель застосовується і підтверджується уже більше 50 років, причому люди рідко відхиляються від свого початкового типу. Екстраверти можуть деякий час провести час наодинці у роздумах, а інтроверти – у великих групах за обговоренням широкого кола питань. Просто визначений тип особистості має конкретні схильності і відрізняються від інших типів, тобто, коли справа доходить до змін, люди з різними схильностями реагують по різному, неважливо, в якій ролі вони виступають – агентів чи реципієнтів.

Для простоти аналізу типи можна об’єднати в 4 категорії:

- Задумливі реалісти (інтроверти, що надають перевагу відчуттям) – обережні і передбачливі люди;
- Задумливі новатори (інтроверти, що надають перевагу інтуїції) – люди, що створюють концепції, які відображають реальне положення справ;
- Активні реалісти (екстраверти, що надають перевагу відчуттям) – володіють енергією та ентузіазмом для виконання замислу;
- Активні новатори (екстраверти, що надають перевагу інтуїції) – мають бажання досліджувати нові області.

Порівняння поведінки виділених типів особистості наглядно продемонстровано у таблиці 1 за такими напрямками – основні інтереси особистості, що найбільше цікавить її в роботі, який підхід до навчання буде

для кожної з них найбільш ефективний, що для даного типу особистості головне в роботі та на чому буде зконцентровано зусилля.

Таблиця 1.

Порівняння типів особистості

	Задумливі реалісти	Задумливі новатори
Що цікавить	Практична сторона справи	Думки, ідеї, концепції
Як навчаються	Прагматично, читаючи та спостерігаючи	Концептуально, читаючи, слухаючи і виявляючи зв'язки
На чому концентрують зусилля	На рішенні, що саме потрібно зберегти, а що змінити	На створенні нових ідей та теорій
Девіз	Не лагодити те, що не зламано	Давайте продумаємо завчасно, наперед
	Активний реаліст	активні новатори
Що цікавить	Дії	Нові способи діяльності
Як навчаються	Активно, експериментуючи	Творчо, разом з оточуючими
На чому концентрують зусилля	На поліпшенні становища	На втіленні нових ідей
Девіз	Давайте просто зробимо це	Давайте змінимо це

Щоб скористатися методом при управлінні змінами потрібно відповісти на наступні запитання:

- Що вам підходить із різних параметрів?
- Як ви будете спілкуватися з людиною даного типу при складних змінах?

- Яка поміч потрібна для подолання змін?

Індивідуальна реакція на зміни залежить від таких факторів (Е. Камерон) [29]:

- Природа змін (еволюційні і революційні, повсякденні або одноразові, поверхневі та глибокі, розширюючі та обмежуючі). Різні типи змін визивають різне відношення та провокують відповідну поведінку.
- Наслідки змін. Очікуваність та бажаність їх для кожного із учасника змін (співробітників, акціонерів, споживачів, суспільства) впливають на відношення та підтримку змін;
- Історія підприємства – досвід змін. Якщо існує негативний досвід впровадження інновацій, це викликає недовіру до менеджменту, до його досвіду та можливостей впровадити їх успішно;
- Тип особистості. Визначає реакцію на зміни кожної конкретної особи;
- Індивідуальна історія особи. На сприйняття інновацій впливають попередні дії та реакція на зміни, рівень знань та досвіду, стабільність життя та стадія кар'єри, тощо.

У своїй моделі індивідуальних трансформаційних змін Шайн виділив 3 стадії проходження змін[15]:

- 1 – розморожування. Створення мотивів до змін:
 - Спростування (заперечення);
 - Виникнення пов'язаної з виживанням тривоги чи вини;
 - Створення психологічної безпеки для подолання тривоги, пов'язаної з навчанням.
- 2 – освоєння нових концепцій і нових значень старих концепцій:
 - Імітація та ідентифікація моделей для наслідування;
 - Пошук рішень і метод проб та помилок.
- 3 – повторне заморожування – засвоєння нових концепцій та значень:
 - Злиття з уявленням про самого себе;

- Злиття з поточними відносинами.

У кожній стадії діють 2 сили:

1. Тривога, пов'язана із навчанням: чи зможу я? Стану я вразливим?
2. Тривога, пов'язана з виживанням: якщо я не буду змінюватися,

чи не відстану я від інших?

Шайн перераховує 4 відповідних типи страхів:

- Страх тимчасової некомпетентності: свідомо оцінка власної некомпетентності у новій ситуації
- Страх покарання за некомпетентність: розуміння, що у разі невдачі працівник буде покараний;
- Страх втратити себе: внутрішній безлад, коли працівник визначає себе в ролі або посаді, що більше не потрібна організації;
- Страх втратити своє місце в групі.

Особі, для сприйняття змін, потрібно дві умови :

- Тривога виживання повинна бути вища за тривогу навчання;
- Тривога навчання повинна знижувати, а не підвищувати тривогу виживання.

Тривога виживання є рушійною силою, тривога навчання – стримуючою. Замість того, щоб збільшувати індивідуальне або групове почуття тривоги виживання, Шайн запропонував знизити індивідуальну тривогу навчання. Для цього необхідно збільшити, зміцнити почуття психологічної безпеки шляхом:

- Переконливого представлення майбутнього;
- Формальне навчання;
- Залучення учня;
- Неформальне навчання відповідних сімейних груп/команд;
- Практика, тренування, зворотній зв'язок;
- Позитивні рольові моделі;
- Групи підтримки;
- Послідовні системи і структури;

- Імітація та ідентифікація замість аналізу та методу проб і помилок.

Отже, використання того чи іншого підходу в управлінні індивідуальними змінами залежать від індивідуального типу особистості працівника. Велику роль у полегшенні сприйнятті нововведень дослідники відводять навчанню.

5. Теорії навчання. Модель Д.Колба. Таксономія Блума

Процес засвоєння знань виражений у різноманітних дослідженнях та теоріях навчання.

Асоціативна теорія – основний принцип засвоєння навчального матеріалу – багаторазове механічне повторювання. Полягає у збільшенні частоти повторень для утворення та зміцнення асоціацій.

Біхевіористична теорія характеризується як теорія спроб та помилок. Людина випадково знаходить реакцію, що відповідає стимулу. З повторенням стимулу виникає потрібна реакція. Адекватність реакції залежить від кількості повторень, сили та довго тривалості стимулу. Набуття індивідуального досвіду закріплює зв'язок між стимулом та реакцією - виникає ефект навчання. Розглядають два можливих варіанти його використання: наслідування без розуміння, а потім осмислення, або розуміння дії та структури передуює наслідуванню.

Представник гештальтпсихології К. Коффка відмічав, що повторення без розуміння дії, її схеми, структури не приведе до якісного навчання. Такий підхід до організації навчання людини не підходить. К. Коффка велику роль у навчанні відводив наслідуванню. Він розглядає два можливих варіанти його використання: наслідування без розуміння, а потім осмислення — або ж розуміння зразка передуює наслідуванню. Він робить акцент на другому варіанті наслідування у навчанні, вважає, що наслідування полегшує процес навчання, але при цьому потрібно бути вимогливими до зразків наслідування.

К. Коффка правильно показує залежність між розумінням дії та її виконанням, але великого значення надає наслідуванню[52].

Ці теорії привели до розвитку двох напрямів у навчанні: один - розвиток здібностей, щоб здобувати знання, другий – засвоєння певної суми знань.

Традиційне навчання орієнтується на засвоєння інформації. Проте, щоб інформація стала знаннями, вона повинна бути засвоєна досвідом, в раніше здобуті систематизовані знання, розширивши їх.

Основними методами навчання стали способи полегшення процесу сприйняття, аналіз-синтез, асоціації, запам'ятовування, розуміння, індукція-дедукція, застосування.

На сьогодні створено багато моделей навчання. Розглянемо цикл Колба та таксономію Блума.

Основна ідея моделі Колба полягає у наступному: для того, щоб дорослій людині отримати новий складний навик максимально ефективно, він повинен пройти чотири стадії:

1. Безпосередній досвід. Людина повинна мати деякий попередній досвід у тому, чого бажає навчитись або в чому поліпшити свої навички. Крім того, особа повинна знати, яких результатів вона може досягнути, використовуючи існуючий досвід.

2. Спостереження та рефлексія. Людина обдумує та аналізує свій досвід.

3. Формування абстрактних концепцій та моделей. На цьому етапі узагальнюється інформація, здобута дослідним шляхом до такої моделі, яка б описувала досвід. Таким чином, будується взаємозв'язок досвіду та здобуванням нової інформації і генеруються ідеї щодо того, як це працює.

4. Активний експеримент. На цьому етапі необхідно експериментувати та перевірити дієвість створеної концепції для того, щоб працювати по ній у подальшому. Після цього етапу людина отримує безпосередній досвід і починається перший етап.

Така модель зручна для навчання любого працівника. Вона дозволяє організувати процес навчання, використовуючи власний досвід співробітника, і зробити його більш наближеним до життя людини.

Після закінчення Другої світової війни група американських педагогів і психологів під керівництвом відомого вченого Б. Блума розробила загальні способи і правила чіткого формулювання та впорядкування педагогічних цілей. У 1956 р. вийшла у світ "Таксономія", частина, в якій було описано цілі пізнавальної (когнітивної) області. Поняття "таксономія" взято з біології (у перекладі з грецької означає "розміщення у порядку"; "закон").

До цілей першої, когнітивної групи входять такі, які передбачають запам'ятовування і відтворення вивченого матеріалу, а також розв'язання проблем, у ході яких необхідно переосмислити наявні знання, будувати їх нові об'єднання, структури, створювати нові знання. Цілі цієї групи в основному представлені у навчальних програмах, підручниках та посібниках, у повсякденній шкільній практиці.

Другу групу цілей (афективна, емоційно-ціннісна сфера) становлять цілі формування емоційно-особистісного ставлення до навколишнього світу. Вони виражаються через сприймання, інтерес, нахили, здібності, переживання почуттів, формування відношення, його осмислення і вияв у діяльності.

Цілі навчання психомоторної сфери становлять третю групу. Вони включають ті чи інші види моторної (рухливої) маніпулятивної діяльності нервово-м'язової координації. Це навички письма, мовні навички, фізичні та трудові навички.

Використання чіткої, впорядкованої системи цілей навчання, на думку Б. Блума, дуже важливе для побудови навчального процесу у зв'язку з тим, що, по-перше, знаючи цілі навчання, учитель впорядковує їх, визначає першочергові, базові, порядок і перспективу подальшої роботи; по-друге, знання вчителем конкретних цілей дає можливість пояснити учням орієнтири

в їх спільній роботі; по-третє, чітке формулювання цілей, які виражені через результати діяльності, піддається надійній і об'єктивній оцінці.

Елементи таксономії Блума. Цілі навчання у когнітивній сфері можуть бути виражені через такі елементи засвоєння (їх ще називають елементами таксономії Блума): знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез і оцінка. Нижче розшифровується їх зміст, а також та діяльність, виконання якої передбачається даним рівнем освоєння змісту.

1. *Знання.* Ця категорія означає запам'ятовування та відтворення матеріалу, який вивчається. Йдеться про запам'ятовування і відтворення термінів, конкретних фактів, методів і процедур, основних понять, правил, принципів, цілісних теорій.

2. *Розуміння.* Показником розуміння значення вивченого може бути здатність людини встановлювати зв'язок одного матеріалу з іншим, перетворювати його із одної форми вираження в іншу, переводити його з однієї "мови" на іншу (наприклад, зі словесної у графічну, математичну і навпаки). Як показник розуміння може також бути інтерпретація матеріалу учнем (пояснення, короткий виклад), прогнозування майбутніх наслідків, що впливають із наявних даних.

3. *Застосування.* Цей елемент засвоєння означає уміння використовувати вивчений матеріал у конкретних умовах і нових ситуаціях. Сюди входить застосування правил, методів, уміння розбивати матеріал на складові понять, законів, принципів, теорій.

4. *Аналіз.* До цієї категорії належить виділення частин цілого, виявлення взаємозв'язку між ними, осмислення принципів організації цілого. Навчальні результати характеризуються осмисленням не тільки змісту навчального матеріалу, а і його внутрішньої структури.

Учень, який добре оволодів цією категорією навчальних цілей, бачить помилки й огріхи в логіці міркувань, бачить різницю між фактами і наслідками, оцінює значимість даних.

5. *Синтез*. Ця категорія означає вміння комбінувати елементи, щоб одержати ціле з новою системною властивістю. Таким новим продуктом може бути повідомлення, план дій, нова схема тощо.

6. *Оцінка*. Як категорія навчальних цілей, вона означає вміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу для конкретної мети. Судження і умовиводи учня мають засновуватися на чітких критеріях. Учень оцінює логіку побудови матеріалу у вигляді письмового тексту, оцінює відповідність висновків уже даним і т.д.

Таким чином, навчання є найважливішою ланкою системи управління персоналом і має бути нерозривно пов'язане із процесами організаційного розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. Визначити сутність індивідуальних змін.
2. Обґрунтувати значення навчання у здійсненні індивідуальних змін.
3. Визначити сутність біхевіористичного, когнітивного, психодинамічного, гуманістично-психологічного підходів до змін та обґрунтувати їх ефективність та доцільність для різних психологічних типів особистості.
4. Яким чином можна здійснюються індивідуальні зміни в організації?
5. Охарактеризувати різні моделі навчання та їх ефективність.

Завдання на СРС:

1. Моделі організації професійного навчання
2. Методи атестації робітників, спеціалістів та керівників
3. 5 стадій пристосувань Кублер-Рос
4. Крива пристосувань Адамса, Хайеса, Хопсона
5. Моделі Вірджинії Сатир
6. Гештальт-підхід
7. Моделі навчання і розвитку особистості